

化学企業における安全風土（安全文化）の醸成

日本ゼオン（株）水島工場 山室 昇 YAMAMURO Noboru

1. はじめに

21世紀は『安全問題』が『環境問題』と並んで世界の重要テーマとなると言われている。特に日本では、20世紀末にそれを予感させるような事故が相次ぎ、99年3月に起こったJCO事故は世界的にも重大な事故で、その他、食中毒事件、大病院での医療事故など科学技術に対する不信心、安全・安心というものに対する疑念が高まってきている。

化学産業では、「環境・安全」に関し、「RC=Responsible Care 活動」（化学製品の製造、流通、使用、最終消費、廃棄の全過程を通じて環境・安全に配慮し、良好な環境の維持と安全の確保を図るための自主管理活動）で、社会から安全の信頼を得る努力を継続している。ここでは、日本ゼオンの安全管理活動、安全風土造りの具体例を紹介しながら、コンビナートの化学企業における安全風土（安全文化）の醸成について考えてみる。

2. 日本ゼオンの安全管理活動

1) 重大事故を契機として安全管理体制の見直し

日本ゼオンは、96年4月に当水島工場で爆発火災事故（重傷者1名）を起こしてしまった。この事故を契機に、社長自らの「重大事故を二度と起こさない」宣言と指示のもと

- ① 全工場安全総点検とプラント技術監査制度の発足
- ② プラント安全性評価制度の見直しと確実な運用
- ③ プロセスアラーム（異常警報）の見直し・改善

など、安全管理体制について初心にもどり徹底した見直しを行い保安管理体制の強化を図るとともに、保安確保のための全員の誓いとして

「日本ゼオン安全理念」

- ①安全は、事業活動の基盤であり全てに優先する
- ②安全は、全ての事故を防止できるとの信念が基本である
- ③安全は、5Sと一人ひとりが責任を持つことにより達成される

を定め、掲示と安全会議などでの全員唱和で安全意識の継続した高揚を図っている。

2) 年度計画に基づく安全管理活動の展開

当社は「安全管理活動はマンネリ化させてはならない」との基本にこだわり、方針管理のしくみの中で全社的に年度の総括、反省を行い、次年度に実施すべき重点課題、日常管理課題を明確にし、PDCAサイクルを回し管理強化を図っている。特に水島工場では、全社的な諸施策を柱に安全諸活動の基本を確実に実行することはもちろん、これらの施策がマンネリに陥ることなく安全風土と活性が維持向上する工夫を加えてきている。

その第1のポイントは、活動のシステム化、体系化による「安全活動のメリハリ」である。工場長安全方針で安全・安定操業の定石は3Eの造り込み

- | | |
|-------------------|-----------------|
| Engineering（技術） | ⇒設備に安全を造りこむ |
| Education（教育） | ⇒人に安全を造りこむ |
| Enforcement（規則施行） | ⇒作業システムに安全を造りこむ |

であると明確にしたうえ『プロセス災害・労働災害防止の安全活動全体体系図』を作成、その中から年度毎に力を入れる活動を長期的展望の中から毎年の反省を踏まえて選定、重点化し、安全活動の「網羅性」を確保しながら、「マンネリ防止」を図っている。

そして第2には「安全活動のこだわり」である。安全活動のPDCAをラインできちんと行

うのはもとより、力点を入れる職場安全活動には、成績公開、表彰など、職場間で競争意識をもたせる活性化の工夫を行っている。

3) 安全風土の向上を狙った施策（安全5S活動）

5Sとは「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の略で、TPM（全員参加の設備管理活動）のベース活動として世界的に普及し、国際標準語化している。当社ではTPM導入以降25年以上の歴史があり、当社の安全理念に「安全は、5Sと一人ひとりが責任を持つことにより達成される」とあるように、安全管理体制の基盤となっている。

そして「安全5S活動」は当社独自のコンセプトであり、広くて奥の深い「5Sの狙い」「5S実施事項」を、長年の経験にもとづき、労働災害、プロセス災害防止の安全の切り口から、表示・標識の徹底、安全通路の確保、緊急時対応マニュアル整備などに絞って特化し、5S診断項目にわかりやすく整理し、5S活動のPDCAを徹底することで実効をあげることを狙ったものである。

4) 作業前危険排除・不安全行動排除を狙った活動（ヒヤリハット活動推進）

事故・災害をゼロにするためにはこれらの根底（遠因）にあり事故・災害に到らなかったヒヤリハット体験を報告し、適切な措置・対策、FP（フルプルーフ）化などが決められ、職場全体に注意喚起されることが重要である（「小さな異常で大きく騒ぐ」）。

当社では体験ヒヤリ（不安全行動など）に加え、未体験の作業前での危険性認知についても「予知ヒヤリ」として同様に摘出、報告させ、適切な措置、対策、注意喚起を行うしくみを取り、最前線でのきめこまかな安全対策の実施、不安全行動排除及び安全意識高揚を狙っており、水島工場では現在平均毎日一人1件のペースで摘出されている。

5) 日本ゼオン安全成績の推移

96年の当工場で発生した事故の反省から、全社一丸となって安全管理体制整備及び設備改善を実施してきた。この活動を通じて従業員の安全意識は確実に高くなってきており、全社的に保安トラブル件数、労働災害件数も着実に減少している。

3. 化学企業での安全風土（安全文化）醸成のポイント

1) 安全確保における経営者の責任と義務

経営者が信念・哲学をもって安全に理解を示し、率先して行動する組織ほど高い安全風土を保てる。安全の確保は経営者の基本的責任であり、安全成績を評価の管理項目として使うことも有効である。経営の質的变化の中でも、基本方針としての安全重視に絶えざる支持を行うべきである。また、安全管理には総合的かつ専門的なスタッフをおくことが重要であり、専門家を重視の姿勢を明らかにし、その提言を重視すべきである。

2) 安全スタッフの責任と義務

安全スタッフは安全管理責任が職制ラインにあらうとも、安全に関しては全て自己の責任であると自覚して行動し、個々の問題に適切に対処するだけでなく、プラント、工場、全社の各段階での体系的安全性評価を実施し、安全管理システムの問題点に迫ることが重要である。また、変更管理にはお目付け役として安全性評価にかかわり適切な提言を実施すべきである。

3) 職制ラインの責任と義務（なんでも言える職場づくりと全員参加）

職場に安全風土を定着させる最大の要件は、気がついたことが自由に言える職場環境である。職場の改善や提案が上下関係なく発言できる雰囲気づくり、不都合なことが起こった場合それを報告しあうことが重要である。その意味から、全員参加の「5S活動」「ヒヤリハット活動」は、フィードバックシステムをもつ職場日常安全活動として非常に有効である。また、管理監督者が職場会議に積極的に参加し、問題点把握、改善案検討に加わることも自由なコミュニケーション確立のために重要である。